



ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และผลการ  
ดำเนินงานของผู้บริหาร : การศึกษาในการประปาส่วนภูมิภาค  
Relationships of Leadership Style of Consideration, Participative Budgeting and  
Managerial Performance: A Study of Provincial Waterworks Authority

ตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล  
Threetip Jutasantikul

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Master of Accountancy  
Prince of Songkla University

2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



**ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และผลการ  
ดำเนินงานของผู้บริหาร : การศึกษาในการประปาส่วนภูมิภาค**  
Relationships of Leadership Style of Consideration, Participative Budgeting and  
Managerial Performance: A Study of Provincial Waterworks Authority

**ตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล**

**Threetip Jutasantikul**

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร**

**ปริญญาบัญญชีมหาบัณฑิต**

**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the**

**Degree of Master of Accountancy**

**Prince of Songkla University**

**2561**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน กับประมาณแบบมีส่วนร่วม และ  
 ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร : การศึกษาในการประปาส่วนภูมิภาค  
 ผู้เขียน นางสาว ตริทิพย์ จุฑาสันติกุล  
 สาขาวิชา การบัญชี

---

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

.....ประธานกรรมการ  
 (ดร.สุวิมล บัวทอง)

.....กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

.....กรรมการ  
 (ดร.มัทนชัย สุทธิพันธุ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็น  
 ส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

.....  
 (ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งสว่าง)  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(3)

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ .....

(นางสาวตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ .....

( นางสาวตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล )

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงานของผู้บริหาร : การศึกษาในการประปาส่วนภูมิภาค
ผู้เขียน	นางสาวตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล
สาขาวิชา	การบัญชี
ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการสาขาการประปาส่วนภูมิภาคทั่วประเทศไทย ภายใต้การสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้รับแบบสอบถามตอบกลับและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 157 ชุด คิดเป็นร้อยละ 67.09 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอย

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม เพราะเป็นผู้นำที่สร้างความไว้วางใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้บริหารระดับกลางอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดทำงบประมาณเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เพราะการที่ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการแสดงความเห็นและตัดสินใจในงบประมาณขององค์กรมากขึ้น ทำให้งบประมาณที่ได้จากการวางแผนมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น บริหารจัดการงบประมาณได้ดีขึ้น ส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

<b>Thesis Title</b>	Relationships among Leadership Style of Consideration, Participative Budgeting and Managerial Performance: A study of Provincial Waterworks Authority.
<b>Author</b>	Miss.Threetip Jutasuntikul
<b>Major Program</b>	Accounting
<b>Academic Year</b>	2017

### **Abstract**

The purposes of this study are to examine relationships between (a) leadership style of Consideration and participative budgeting and (b) participative budgeting and managerial performance. Data were collected from the manager of the Provincial Waterworks Authority in Thailand. Branch manager using an electronic questionnaire. Survey 157 questionnaires were returned and used for analysis of response rate (67.09 %). Data were analyzed using descriptive statistics and regression analysis.

The results indicate that a leadership style of consideration (who builds trust and accepts the opinions of subordinates.) is positively related to participative budgeting. Considerate leaders normally listen to their subordinates' opinions. The subordinates then want to get involved in the budget process. In addition, participative budgeting is positively associated with the managerial performance. This is because as middle managers are allowed to participate in budgeting, the budgets become more appropriate. By using such appropriate budgets, the managers' performance thus increases.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและได้รับความช่วยเหลืออย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา คำแนะนำในการค้นคว้าวิจัย ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณดร.สุวิมล บัวทอง และดร.มัทนชัย สุทธิพันธุ์ ที่ให้เกียรติในการเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำชี้แนะ ซึ่งผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ครูและอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนผู้เขียนตำรา เอกสารบทความ งานวิจัยในอดีตต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำมาอ้างอิงในงานวิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่ให้กำลังใจ ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษา และขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล



## สารบัญ

	หน้า
หนังสือรับรอง	(3)
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(11)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 นิยามศัพท์	4
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)	6
2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)	7
2.3 รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)	7
2.4 งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	8
2.5 งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participative Budgeting)	11
2.6 งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม	12
2.7 ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (Managerial Performance)	15
2.8 การพัฒนาสมมติฐาน	17
2.9 กรอบแนวคิด	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
3.1 ระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย	22
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	23
3.3 ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร	23
3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	25
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	25
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	25
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค	27
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร	32
4.3 การทดสอบเครื่องมือ	35
4.4 การทดสอบความสัมพันธ์	
4.4.1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน กับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม	38
4.4.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ แบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	38
4.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	39
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	40
5.1 สรุปและอภิปรายผล	41
5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา	43
5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์	44
5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	45
บรรณานุกรม	46
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	51
ประวัติผู้เขียน	57

## รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1	28
4.2	30
4.3	32
4.4	33
4.5	34
4.6	35
4.7	35
4.8	36
4.9	36
4.10	37
4.11	38
4.12	38

## รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	21

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรรัฐวิสาหกิจ (Public Enterprise) เป็นองค์กรที่มีบทบาทในการหารายได้และรักษาผลประโยชน์ของประเทศในด้านต่าง ๆ ภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐบาล (มาลี คลีพันธุ์, 2549) สาธารณูปโภค นับได้ว่าเป็นมีความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชากรและเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก มีเป้าหมายขององค์กร คือ การให้บริการอย่างเพียงพอเพื่อให้เหมาะสมกับราคาและคุณภาพที่ลูกค้าจะได้รับ รวมถึงการบริหารงานให้มีรายได้เพียงพอสำหรับการขยายงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและตอบสนองความต้องการการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของประชากรในอนาคต (นงลักษณ์ ศิริภักดิ์, 2517)

การประปาส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2552 มีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมธุรกิจจัดจำหน่ายน้ำประปาให้แก่ภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การให้บริการด้านสาธารณูปโภค โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของรัฐและสุขภาพอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญในเขตพื้นที่ 74 จังหวัด 234 สาขาทั่วประเทศ แต่ด้วยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนทางโครงสร้างองค์กร จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาในการประสานงานด้านการจัดทำงบประมาณให้มีความเหมาะสมเพียงพอกับการนำไปใช้ในการบริหารเพื่อให้ง่ายต่อการควบคุมดูแลจึงกำหนดให้ต้องจัดทำงบประมาณประจำปี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ จากการรวบรวมคัดกรองข้อมูลทุกหน่วยงานอย่างเหมาะสม ส่งผ่านผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา (รายงานประจำปี 2559 การประปาส่วนภูมิภาค)

การมีส่วนร่วมของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการวางแผนด้วยงบประมาณ โดยการมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจและมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารมีการวางแผน สั่งการ ตรวจสอบ เปรียบเทียบการประสานงานควบคุมดูแลการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น จากการทบทวนงานในอดีตภาคเอกชน พบว่างบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (Agbejule and Saarikoski, 2006; Alam, Badiul, and Mia, 2006; Kren, 1992; Parker and

Kyj, 2006; Shields and Shields, 1998; Shields and Young, 1993; Winata and Mia, 2005; Yuen, 2007) อย่างไรก็ตามการศึกษาในองค์กรรัฐวิสาหกิจยังมีอยู่อย่างจำกัด (ขนิษฐา สุขสวัสดิ์, 2560) ด้วยโครงสร้างรูปแบบภาวะผู้นำองค์กรที่มีข้อจำกัดด้านกฎหมาย ข้อบังคับ อำนาจและขอบเขตการบริหารงานที่รวมอยู่ที่ศูนย์กลาง (Centralization) ซึ่งแตกต่างจากภาคเอกชนที่มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการบริหารงาน ดังนั้นระดับของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในรัฐวิสาหกิจอาจมีความแตกต่างจากภาคเอกชน

การบริหารงานที่ดีจะต้องมีการวางแผนด้านนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและส่งผ่านแผนการดำเนินการไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง หากขาดการประสานงานระหว่างผู้บริหารจะทำให้เกิดปัญหาด้านงบประมาณที่ใช้ในการบริหารงานได้ จากงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด จากทฤษฎีแรงจูงใจ (Kyj and Parker, 2008) การมอบอำนาจการบริหารและตัดสินใจในงบประมาณแบบมีส่วนร่วมให้กับผู้บริหารระดับกลาง (Abernethy, Bouwens and Lent, 2010) อาจส่งผลต่อการมีส่วนร่วมวางแผนงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการบริหารงาน (Bouwens and Lent, 2007; Brownell, 1983; Jansen, 2011; Shields and Young, 1993) งานวิจัยในอดีตพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (ผู้บริหารระดับสูง) เป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและอยากมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น โดยการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมตัดสินใจข้อมูลจัดทำแผนงบประมาณเพิ่มมากขึ้น (Abernethy et al., 2010; Bouwens and Lent, 2007; Covaleski et al., 2003; Jansen, 2011; Kyj and Parker, 2008; Roberts, 2007; Yuen, 2007) แต่ยังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวในองค์กรรัฐวิสาหกิจ

ในส่วนของการบริหารงานภายในองค์กรการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคนั้น งบประมาณแบบมีส่วนร่วม ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้บริหารองค์กรให้ดำเนินไปตามแผนงานและนโยบายขององค์กร (จันทนา สาขากร และคณะ, 2548) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการมีส่วนร่วมวางแผนและการประสานงานที่ดีระหว่างผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในองค์กร (เสาวณี แสนทวีสุข, 2557) งานวิจัยในอดีตภาคเอกชน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีทักษะความรู้ความเข้าใจข้อมูลในสายงานเชิงลึกของตน จะเกิดแรงจูงใจอยากมีส่วนร่วมตัดสินใจในข้อมูลงบประมาณ (Winata and Mia, 2005) เพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นระบบ ขั้นตอน มีความชัดเจนและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันมากขึ้น (Brownell and Hirst, 1968) ส่งผลให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณนำไปสู่ผลการดำเนินงานของผู้บริหารที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น (Nouri and Parker, 1998) การทบทวนงานวิจัยในอดีตพบว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (Agbejule and Saarikoski, 2006; Alam et al., 2006; Demski and Feltham, 1976; Kren, 1992; Parker

and Kyj, 2006; Shields and Shields, 1998; Shields and Young, 1993; Winata and Mia, 2005; Yuen, 2007) แต่ยังไม่มีการศึกษาในองค์กรรัฐวิสาหกิจการประปาส่วนภูมิภาค

การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม กับผลการดำเนินงานของผู้บริหารในการประปาส่วนภูมิภาค เพื่อใช้เป็นแนวทางออกแบบงบประมาณแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทรูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรรัฐวิสาหกิจ และกำหนดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณที่เหมาะสมของผู้จัดการสาขาของการประปาส่วนภูมิภาค

### คำถามการวิจัย

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจหรือไม่
2. งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของผู้บริหารในองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

### ขอบเขตการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาให้ความสำคัญต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงของการประปาส่วนภูมิภาค เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่อระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการสาขา) และให้ความสำคัญต่องบประมาณแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่อระดับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร สามารถส่งผลให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารเพิ่มขึ้น

### ขอบเขตตัวอย่างที่ศึกษา

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการสาขาการประปาส่วนภูมิภาค ชั้น 1-2 และ ชั้นพิเศษทั้งหมดของการประปาส่วนภูมิภาคประกอบด้วยจำนวนทั้งสิ้น 234 สาขา (รายงานประจำปี 2559 การประปาส่วนภูมิภาค)

### ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนพฤษภาคม 2561 โดยทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

#### ประโยชน์ในทางทฤษฎี

1. เพื่อขยายวรรณกรรมในอดีต โดยพิจารณาว่าบริบทของการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของผู้บริหารในองค์กรรัฐวิสาหกิจหรือไม่
2. เพื่อพิจารณาว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนเป็นตัวแปรก่อนหน้า (Antecedent Variable) ของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในองค์กรรัฐวิสาหกิจหรือไม่

#### ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

1. ใช้เป็นแนวทางในการออกแบบงบประมาณแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในองค์กรรัฐวิสาหกิจ
2. ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณที่เหมาะสมของผู้จัดการสาขาของการประปาส่วนภูมิภาค

### นิยามศัพท์

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (Consideration Leadership Style) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อ การรับรู้ต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม (Hopwood, 1974) และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ (Fleishman and Peters, 1962)

งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participative Budgeting) หมายถึง ระดับของการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งงบประมาณที่ใช้จะเป็นเครื่องมือที่



ช่วยในการกำหนดประสิทธิภาพมาตรฐานของงบประมาณในการนำมาปฏิบัติงาน และอาจส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (Kenis, 1979)

ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (Managerial Performance) หมายถึง มาตรการวัดประสิทธิภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 9 ด้าน ประกอบไปด้วย (1) การวางแผน (2) การตรวจสอบ (3) การประสานงาน (4) การประเมินผล (5) การควบคุมงาน (6) การสรรหาบุคลากร (7) การเจรจาต่อรอง (8) การเป็นตัวแทนขององค์กร (9) ผลการดำเนินงานในภาพรวม (Mahoney et al., 1965)

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยสำหรับในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลในและหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)
2. ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)
3. รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)
4. งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน
5. งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participative Budgeting)
6. งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม
7. ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (Managerial Performance)
8. การพัฒนาสมมติฐาน
9. กรอบแนวคิด

#### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีแนวโน้มเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (Barnard, 1938) โดยแบ่งภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไว้ 2 รูปแบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมแบบสร้างแรงจูงใจ (Motivational model) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจบริหารงาน ที่อาจส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร โดยผ่านแรงกระตุ้นจากแรงจูงใจในผลสำเร็จของงาน (Sashkin, 1976)

2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมแบบแลกเปลี่ยน (Exchange-based model) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและมีความทุ่มเทกับการมีส่วนร่วมให้แก่องค์กร (Blau, 1964)

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

Ryan and Deci (2000) ได้กล่าวถึง การมีแรงจูงใจ หมายถึง การเลือกที่จะกระทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ได้รับผลตอบแทนจากแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจในการกระทำ นอกเหนือจากที่ บุคคลอื่นไม่ได้รับการกระตุ้นที่เป็นแรงบันดาลใจในการกระทำนั้น ๆ

Brinberg, Luft and Shields (2007) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ เช่น กระบวนการ ทำงานทางจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยได้ถูกนำมาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบด้วยกระบวนการทางจิตวิทยาหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เริ่มต้น ด้วยการกระตุ้นจากแรงจูงใจหรือความพยายามกระทำในสิ่งที่ต้องการและคาดหวังในผลสำเร็จที่ อยากให้เกิดขึ้น เพื่อต้องการผลตอบแทนซึ่งอาจเป็นเงินเดือน เงิน โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ จาก ผลงานที่ทำสำเร็จ

จากทฤษฎีแรงจูงใจ พบว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมจะจูงใจให้ผู้บริหาร ระดับกลางเปิดเผยและแบ่งปันการมีส่วนร่วมของข้อมูลในงบประมาณ โดยผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น ในห้องค์กรประสบความสำเร็จสูง (Hopwood, 1974) จะเปิดเผยข้อมูลงบประมาณที่สามารถใช้เพิ่ม ผลการดำเนินงานของผู้บริหารและองค์กรได้ เช่น ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่ ดีในการบริหารงาน และช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าผู้บริหารระดับกลางได้รับการสนับสนุนงบประมาณ อย่างเพียงพอ

## 3. รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

Elumti et al. (2005) กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของอิทธิพล ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มองค์กรและสังคม ผู้นำจึงมีความรับผิดชอบต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร โดยภาพรวมซึ่งสามารถประเมินได้จากการผลิตประสิทธิภาพคุณภาพความ ยืดหยุ่นความพึงพอใจความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กร

Gibson Ivancevich and Donnelly (1997) กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำ ในเชิง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยผู้นำเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบ ต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ด้วยการชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็ม ใจแล้วกระตุ้นหรือรื้อและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จากที่กล่าวมาสรุปความหมายของคำว่า รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการทำงานเป็นทีม นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต จึงสามารถสรุป รูปแบบภาวะผู้นำ ได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัด โครงสร้างของงานและองค์การ (Hopwood, 1974) การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการการกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขในการทำงานได้น้อยมาก (Fleishman and Peters, 1962)

2. ผู้นำแบบมุ่งคน (Consideration Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อ การรับรู้ต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม (Hopwood, 1974) และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ (Fleishman and Peters, 1962) การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

#### 4. งานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

Kyj and Parker (2008) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม โดยเก็บสำรวจแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทในเมืองนิวยอร์ก รัฐลุยเซียนา ประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 70 คน (คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 61.40 %) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูง สนับสนุนให้การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางได้มากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน ด้วยเหตุผลเพราะ ผู้บริหารระดับสูงที่เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในงบประมาณให้แก่ผู้บริหารระดับกลาง จะช่วยลดความขัดแย้งจากการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในงบประมาณ ทำให้ผู้บริหารระดับกลางเกิดความพึงพอใจและกล้าแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของงบประมาณที่วางไว้ร่วมกัน

การศึกษาของ Covalski et al. (2003) ได้กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนจะช่วยเพิ่มบทบาทของการมีส่วนร่วมงบประมาณในการทำงาน ซึ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ

ผู้ได้บังคับบัญชาในการตั้งงบประมาณได้ดี ผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะแบบมุ่งคนมากขึ้นจะทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเพิ่มมากขึ้นและส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นตามไปด้วย

Abernethy et al. (2010) ศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากผู้จัดการจากส่วนต่าง ๆ ของบริษัทขนาดใหญ่ในภาคบริการและภาคการผลิตในประเทศเนเธอร์แลนด์ จำนวน 128 บริษัท พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงจะเป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมกำหนดทิศทางการบริหารงานในการใช้ระบบการวางแผนและควบคุมงานของผู้บริหารระดับกลาง โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ด้วยเหตุผลสนับสนุน ประการแรก ผู้บริหารระดับสูงที่สามารถสื่อสารข้อมูลงาน และสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้บริหารระดับกลางได้ดี ทำให้ผู้บริหารระดับกลางอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น ช่วยให้สามารถกำหนดความสำคัญเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางควบคุมการวางแผนการจัดทำงบประมาณให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ได้ดี และสามารถดำเนินแผนธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมายได้สำเร็จ ประการที่สอง รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน สามารถเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารระดับกลางจากการได้รับสิทธิการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ ในการทำงาน ของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น เช่น ด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการ การตลาด กลยุทธ์ เป็นต้น

จากการศึกษาของ Roberts (2007) ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนขององค์กรที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร โดยเก็บแบบสอบถามผู้จัดการจากธุรกิจการผลิต ในชิลีนี้อยู่ จำนวน 68 คน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในงบประมาณ เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน แลกเปลี่ยน ข้อมูลงานเกี่ยวกับงบประมาณที่ช่วยเพิ่มระดับการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อแผนงบประมาณของการบริหารงานองค์กรมากยิ่งขึ้น เช่น การวางแผนด้าน กระบวนการทำงาน ด้านบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร เป็นต้น

จากการศึกษาของ Bouwens and Lent (2007) พบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่ส่วนในการตัดสินใจในงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่มากย่อมส่งผลดีต่อการจัดสรรงบประมาณได้ดี เพราะผู้บริหารเหล่านี้ได้รับความไว้วางใจในการมอบอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อตัดสินใจในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยระดับการมอบอำนาจของผู้บริหารระดับสูงที่มี

ให้กับผู้บริหารระดับกลางในการตัดสินใจมีส่วนร่วมในงบประมาณ ย่อมส่งผลดีต่อการตัดสินใจวางแผน ควบคุม กำหนดทิศทางในการดำเนินงานในงบประมาณแบบมีส่วนร่วมได้สำเร็จตามเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น

Jansen (2011) ศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนที่มีการตัดสินใจในงบประมาณ โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้บริหารระดับกลางของกิจการอุตสาหกรรมจำหน่ายรถยนต์ในประเทศเนเธอร์แลนด์จำนวน 360 คน พบว่า ความสัมพันธ์รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการตัดสินใจในงบประมาณทางบัญชีมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน เนื่องจาก รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูง สามารถประสานงาน และสร้างความไว้วางใจในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางได้ดีกว่า ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงบประมาณที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้งบประมาณที่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้ตามที่วางไว้ร่วมกันมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Chenhall (2003) ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดทำงบประมาณที่มากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ส่งผลต่อการตัดสินใจในงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาของ Brownell (1983) ได้อธิบายถึง ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในงบประมาณเป็นผู้นำ โดยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมักมีน้ำใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจในงบประมาณ ซึ่งย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันกับผู้บริหารระดับกลางได้ดี และยังสามารถยอมรับและไว้วางใจที่มีส่วนสนับสนุนการมีส่วนร่วมด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Yuen (2007) ศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนผ่านทัศนคติที่มีต่อการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของหน่วยงานบริการสาธารณะ โดยเก็บแบบสอบถามการสำรวจของผู้บริหารจำนวน 216 คนในเขตปกครองพิเศษมาเก๊า สาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงมีทัศนคติที่ดีต่อการให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น นำไปแผนงบประมาณที่มีความเหมาะสมมากขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hanson (1966) พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างงบประมาณช่วยให้สมาชิกขององค์กรทำงานใกล้ชิดกับเป้าหมายทางงบประมาณมากขึ้น ในทางตรงข้ามหากผู้บริหารระดับสูงที่มีทัศนคติที่เชิงลบต่องาน

อาจเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจได้ยาก ขาดการติดต่อประสานงาน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดทำงบประมาณที่น้อยลงและอาจบรรลุเป้าหมายได้ยากขึ้น

### 5. งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participative Budgeting)

Kim (1992) กล่าวว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบการบริหารที่เฉพาะเจาะจงซึ่งผู้บังคับบัญชาได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ

Brownell (1982b) งบประมาณแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่บุคคลมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อการกำหนดงบประมาณที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลโดยตรง

Derfuss (2015) and Brownell (1982b) กล่าวว่า การจัดงบประมาณแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลอาจได้รับการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและได้รับรางวัลตามความสำเร็จของเป้าหมายในงบประมาณ โดยมีบุคคลนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์การวางแผนทางการเงินในองค์กร เกิดจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างรายได้ให้เกิดผลประโยชน์ เช่น การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร ทำให้เกิดความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

Kenis (1979) กล่าวว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ระดับของการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งงบประมาณที่ใช้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดประสิทธิภาพมาตรฐานของงบประมาณในการนำมาปฏิบัติงาน และอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

ดังนั้น จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่มีกระบวนการในการจัดทำงบประมาณ โดยได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (หัวหน้า อาทิเช่น เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง กรรมการบริษัท) เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา (ลูกน้อง อาทิเช่น ผู้จัดการฝ่าย หรือ ผู้จัดการแผนก ผู้บริหารระดับกลาง) ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของงบประมาณ

## 6. งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

Kren (1992) ศึกษาความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในข้อมูลงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการฝ่าย) โดยทำการเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารธุรกิจการผลิตในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 154 คน (คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 80.21 %) ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในข้อมูลงบประมาณที่เชื่อมโยงกับงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เพราะงบประมาณแบบมีส่วนร่วมถือเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารง่ายขึ้น โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณเป็นข้อมูลพื้นฐานทำให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณจะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานได้ดีขึ้นจากการนำข้อมูลปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทักษะการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพิจารณาผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยสามารถคาดเดาสภาพสิ่งแวดล้อมได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ย่อมส่งผลให้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการที่เหมาะสมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีจากปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณในตัวผู้บริหารระดับกลาง ที่จะช่วยลดความยุ่งยากในการจัดทำงบประมาณ และช่วยลดความขัดแย้งระหว่างการมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพของงบประมาณ

Alam et al. (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางในองค์กรพัฒนาเอกชนจำนวน 113 คน (คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 22.6%) ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เนื่องจากการมีส่วนร่วมในงบประมาณเป็นการสร้างแรงจูงใจและทัศนคติต่อการทำงานที่ดีขึ้น และยังส่งผลให้เกิดประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทำให้เกิดการประสานงานในการดำเนินงานที่ดีขึ้น อีกทั้งผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคลในการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ สามารถนำข้อมูลงบประมาณมาช่วยในการกำหนดงบประมาณที่เหมาะสมและสามารถตัดสินใจในการบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น

Winata and Mia (2005) ศึกษาผลกระทบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารของผู้บริหารระดับกลางและการมีส่วนร่วมในงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในประเทศออสเตรเลียจำนวน 74 คน (คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 46.25%) ผลการศึกษาพบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ



เพื่อการสื่อสารของผู้บริหารระดับกลางและการมีส่วนร่วมในงบประมาณที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานในสถานการณ์ที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางในการรวบรวม ปรับปรุง และ แลกเปลี่ยนข้อมูลของงบประมาณสำหรับการตัดสินใจได้มากขึ้น ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกของ ผู้บริหาร เช่น เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานที่ดีขึ้นและมีความมุ่งมั่นในการทำงานของตัวผู้บริหาร และช่วยเพิ่มผลการดำเนินงาน อีกทั้งธุรกิจโรงแรมมีการเติบโตอย่างรวดเร็วและสภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างมา ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ โรงแรมมีการ คาดการณ์ได้ยากเนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น การรับรู้ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ส่งผล กระทบโดยตรงต่อตัวกิจการ จึงทำให้การมีส่วนร่วมทางในงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางมี ความสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสานงานการดำเนินงานได้ดีขึ้น ซึ่งการมี ส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการพัฒนาความรู้สึกทาง จิตใจ ทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจในการตัดสินใจวางแผน ตรวจสอบและควบคุมดูแลการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการ บริหารงานมากขึ้นทำให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารดีขึ้น

Yuen (2007) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงบประมาณของ ผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานบริการสาธารณะที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดย เก็บรวบรวมแบบสอบถาม การสำรวจของผู้บริหารระดับกลางจำนวน 216 คนในเขตปกครองพิเศษ มาเก๊า สาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่าการมีส่วนร่วมในงบประมาณส่งผลกระทบต่อผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อมูลข่าวสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดความเข้าใจในความรู้ของงานและมีการ ตัดสินใจที่สามารถส่งเสริมผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางให้ดีขึ้น โดยผ่านกลไกความรู้ ความเข้าใจ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมทาง งบประมาณและผลการบริหารงาน เช่น ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ความผิดพลาดในงาน โครงสร้าง องค์กร และการให้ความสำคัญกับงบประมาณในการประเมินผลงาน อีกทั้งทฤษฎีทางจิตวิทยามี ส่วนช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง โดยการกำหนดเป้าหมาย งบประมาณ จึงกล่าวสรุปได้ว่า เมื่อมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ผู้บริหารระดับกลางมีความ ต้องการในการบรรลุผลสัมฤทธิ์และทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้น และพยายามควบคุม สภาพแวดล้อมการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นตามไปด้วย

Shields and Young (1993) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันข้อมูลงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลาง โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางของบริษัทชั้นนำทางธุรกิจการผลิตของประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 487 บริษัท (คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 97.40 %) ผลการศึกษาพบผลเชิงบวก กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางที่นำข้อมูลงบประมาณจากการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชานำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางดีขึ้น จากแรงจูงใจในผลตอบแทนจากการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมที่ได้รับจากกระบวนการจัดทำงบประมาณ และ นอกจากนี้การแบ่งปันข้อมูลงบประมาณของจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหารระดับกลางจะมีศักยภาพดีขึ้น เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีการสื่อสารข้อมูลงบประมาณซึ่งกันและกันมากขึ้น เช่น การมีข้อมูลการจัดสรรทรัพยากรที่ดีกว่าอาจส่งผลดีกับแผนการจูงใจในผลการดำเนินงานของผู้บริหาร และ ด้วยเหตุผลความรู้ความเข้าใจในข้อมูลงบประมาณของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน จึงทำให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการบริหารงานรวมถึงการกระตุ้นแรงจูงใจซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

Parker and Kyj (2006) ศึกษาการแบ่งปันข้อมูลงบประมาณระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางในกระบวนการจัดทำงบประมาณที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลาง โดยทำการเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจการผลิตในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 70 บริษัท (คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 61.40 %) ผลการศึกษาพบผลเชิงบวก โดยให้เหตุผลว่า การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางไปยังผู้บริหารระดับสูง เป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงาน) จะมีข้อมูลการมีส่วนร่วมในงบประมาณที่สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารระดับกลางทำให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถสื่อสารส่งผลให้การตัดสินใจในงบประมาณที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Shields and Shields (1998) พบว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการจัดทำงบประมาณระหว่างผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากแก่องค์กร

จากการศึกษาของ Kern (1992) และ Magner et al. (1996) ในงานวิจัยของ Parker and Kyj (2006) พบว่า ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณต้องได้รับการสื่อสารในการแบ่งปันข้อมูลทั้งสองทาง คือ จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนของผู้บริหารระดับกลาง มีส่วนช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลาง การเปิดเผยข้อมูลในส่วนของงานของงบประมาณที่ผู้บริหาร

ระดับกลางรับผิดชอบส่งผลให้แผนการจัดทำงบประมาณสามารถทำได้ผลใกล้เคียงความเป็นจริง และถูกต้องมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดผลการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางที่ดีขึ้นตามไปด้วย

Agbejule and Saarikoski (2006) ศึกษาผลกระทบจากพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้ด้านการจัดการต้นทุนความสัมพันธ์ของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลผู้บริหารระดับกลางขององค์กรธุรกิจในประเทศฟินแลนด์ จำนวน 83 คน (คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 66.94%) พบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับความรู้ความเข้าใจในการบริหารต้นทุนในงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารที่สูงขึ้นตามไปด้วย เนื่องจากการมีส่วนร่วมในงบประมาณเป็นเสมือนช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลช่วยในการตัดสินใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

Shields and Shields (1998) ได้กล่าวว่า ความรู้ด้านการจัดการช่วยผู้บริหารระดับกลางเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจและกิจกรรมขององค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการทำความเข้าใจของสาเหตุและผลของงบประมาณที่เกิดขึ้นได้ และช่วยปรับปรุงระบบการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อีกทั้ง ผู้บริหารที่ความรู้ความเข้าใจในข้อมูลงานงบประมาณของตน ช่วยเพิ่มบทบาทและกระตุ้นการมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารดีขึ้นตามไปด้วย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณก่อให้เกิดแรงจูงใจและมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารมีการวางแผน สั่งการ ตรวจสอบ เปรียบเทียบงานควบคุมดูแลการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

## 7. ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (Managerial Performance)

ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร หมายถึง มาตรการวัดประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 9 ด้าน (Mahoney et al., 1965) ประกอบไปด้วย (1) ด้านการวางแผน (2) ด้านการตรวจสอบ (3) ด้านการประสานงาน (4) ด้านการประเมินผล (5) ด้านการควบคุมงาน (6) ด้านการสรรหาบุคลากร (7) ด้านการเจรจาต่อรอง (8) ด้านการเป็นตัวแทนขององค์กร และ (9) ด้านผลการดำเนินงานในภาพรวม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ด้านการวางแผน (Planning Performance) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการตัดสินใจว่าจะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นอย่างไร

(2) ด้านการตรวจสอบ (Investigating Performance) หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นจากการวางแผน เพื่อรอรับการประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรับแนวทางการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการดำเนินงานต่อไป

(3) ด้านการประสานงาน (Coordinating Performance) หมายถึง กระบวนการมอบหมายงานและควบคุมการดำเนินงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามแผนที่วางไว้อย่างทั่วถึงและครอบคลุมไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำให้มีเกิดการดำเนินงานเป็นระบบมากขึ้น

(4) ด้านการประเมินผล (Evaluating Performance) หมายถึง กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยการประเมินขีดความสามารถของผลงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

(5) ด้านการควบคุมงาน (Supervising Performance) หมายถึง กระบวนการประเมินผลและควบคุมกิจกรรมต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน โดยมีระบบการมอบหมายและติดตามผลงานที่มีความชัดเจนเป็นระบบมากขึ้น ปรับเปลี่ยนแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานได้อย่างทันที่

(6) ด้านการสรรหาบุคลากร (Staffing Performance) หมายถึง ระบบการคัดสรรบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกตามศักยภาพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

(7) ด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiating Performance) หมายถึง กระบวนการในการสื่อสารในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชายอมรับฟังการแสดงความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นในการหาข้อสรุปในการจัดทำงบประมาณขององค์กร

(8) ด้านการเป็นตัวแทนขององค์กร (Representing Performance) หมายถึง กระบวนการในการเจรจากับหน่วยงานภายนอกองค์กร โดยจะช่วยให้ผู้บริหารในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร สามารถเจรจาประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกได้ง่ายขึ้น และสามารถอธิบายความต้องการขององค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ได้วางไว้ร่วมกัน

(9) ด้านผลการดำเนินงานในภาพรวม (Organization Performance) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานจากแผนการดำเนินงานของผู้บริหารในภาพรวมทุกด้าน

## 8. การพัฒนาสมมติฐาน

### 8.1 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่องบประมาณแบบมีส่วนร่วม ด้วยเหตุผล 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน เป็นรูปแบบผู้นำที่สร้างความไว้วางใจ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง (Kujala and Parker, 2008) ทำให้ผู้บริหารระดับกลางเกิดความพึงพอใจ พร้อมกล้าแสดงความคิดเห็น และอยากมีส่วนร่วมในงบประมาณเพิ่มมากขึ้น (Adler and Reid, 2008) ส่งผลให้เกิดการแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันข้อมูลงบประมาณที่จำเป็นและมีผลต่อการตัดสินใจในงบประมาณแบบมีส่วนร่วมให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายได้ผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูง มีส่วนช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ดังตัวอย่าง จากงานวิจัยของ Kujala and Parker (2008) ศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับการมีส่วนร่วมในงบประมาณ เพราะจะทำให้ผู้บริหารระดับกลางอยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในงบประมาณมากขึ้น และเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลงบประมาณในงาน เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

อีกทั้งงานวิจัยของ Jansen (2011) ศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกของผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีต่อการตัดสินใจในงบประมาณได้ดีกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ส่งผลดีต่อการสร้างความไว้วางใจและยอมรับในความคิดเห็นของการมีส่วนร่วมของผู้นำได้ดีกว่า ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงบประมาณที่เพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับ Brownell (1983); Chenhall (2003) ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูง มีแนวโน้มที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดทำงบประมาณมากกว่าผู้บริหารที่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจในงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Yuen (2007) ศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงที่มีทัศนคติที่ดีมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณที่เพิ่มมากขึ้น เพราะจะช่วย

เพิ่มการมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูล นำไปสู่การตัดสินใจในงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายของงบประมาณสามารถทำได้ยิ่งขึ้น

ประการที่สอง รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึงรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงในกระบวนการจัดทำงบประมาณที่เพิ่มมากขึ้น (Abernethy et al., 2010) เพื่อให้ได้แผนการบริหารงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายของงบประมาณที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากการศึกษางานวิจัยในอดีต พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูง จะส่งผลดีต่อการมีส่วนร่วมในงบประมาณ ช่วยเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Abernethy et al. (2010) ที่ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนที่ส่งผลต่อการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ทำให้ได้รับการอนุญาตมีส่วนร่วมตัดสินใจในงบประมาณจากความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เช่นเดียวกับ Bouwens and Lent (2007) พบว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลางนั้น เกิดจากการให้ความสำคัญและยอมรับในการแสดงความเห็นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Covalleski et al. (2003) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณได้ดี นำไปสู่ผลลัพธ์ของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่ดีขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

การทำงานของหน่วยงานองค์กรการประชาสัมพันธ์เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย ภายในโครงสร้างองค์กรที่ผู้จัดการสาขาเปรียบเสมือนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการจัดทำงบประมาณ เพื่อนำงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาใช้ในการบริหารงานของสาขาที่ตนเองรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้จัดการเขต จึงมีส่วนสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่มีผลต่อการตัดสินใจในการขอจัดสรรงบประมาณของผู้จัดการสาขาของสำนักงานการประชาสัมพันธ์ เพราะผู้จัดการสาขามีข้อมูลเชิงลึกของสาขาที่ตนเองรับผิดชอบที่สามารถนำมาแบ่งปัน สนับสนุน และนำข้อมูลในส่วนงานมาแสดงความคิดเห็นให้แก่ผู้จัดการเขต เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้เกิดความเหมาะสมร่วมกัน

จากการอภิปรายข้างต้น ในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ซึ่งมีการสร้างความไว้วางใจและเน้นให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นของ

ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และได้รับการอนุญาตให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในข้อมูลงบประมาณมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้มีการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงสามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H<sub>1</sub>: รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

## 8.2 ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและการดำเนินงานของผู้บริหาร

ตามทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) งบประมาณแบบมีส่วนร่วมสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ (Yuen, 2007) โดยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางได้เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดงบประมาณ (Winata and Mia, 2005) ส่งผลให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนงบประมาณไปใช้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Shields and Shields, 1998) โดยแรงจูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลางเกิดความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของงบประมาณ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีส่วนร่วมกับการจัดทำงบประมาณมากยิ่งขึ้น จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ทำให้ตัวผู้บริหารเองเกิดความคาดหวังในการบรรลุผลสำเร็จจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เช่น Winata and Mia (2005) ศึกษาการมีส่วนร่วมในงบประมาณที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ในสถานการณ์ที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารมากขึ้น มีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลงบประมาณแบ่งปันสำหรับการรวบรวม ปรับปรุง และวางแผนเพื่อใช้ตัดสินใจได้มากขึ้น ทำให้เกิดการประสานงานในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เพิ่มแรงจูงใจและทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้นจากความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของงบประมาณ จึงทำให้การมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางดีขึ้น ทำให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Shields and Young (1993) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจการผลิต พบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีส่วนร่วมในงบประมาณจะมีแรงจูงใจในผลตอบแทนจากการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ สามารถจัดสรร

ทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารที่เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

Kren (1992) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในข้อมูลงบประมาณที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจการผลิต โดยผู้บริหารระดับกลางที่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในงบประมาณมากถือเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารง่ายขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงบประมาณในการนำมาบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Demski and Feltham (1976) ที่พบว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของผลการดำเนินงาน ของผู้บริหาร รวมถึงงานวิจัยของ Parker and Kyj (2006) ที่ได้ศึกษาการแบ่งปันข้อมูลงบประมาณระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางในกระบวนการจัดทำงบประมาณที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจการผลิตเช่นกัน ซึ่งเป็นการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลงบประมาณระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาที่สามารถให้ข้อมูลการตัดสินใจในงบประมาณแก่ผู้บริหารระดับกลางได้ดีขึ้น ที่สอดคล้องกับการศึกษาของ Magner et al. (1968) ที่เห็นด้วยกับการเปิดเผยข้อมูลในส่วนของงบประมาณที่ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบเสมือนเป็นการแบ่งปันข้อมูลในงานของตน ส่งผลให้แผนการจัดทำงบประมาณสามารถทำได้ผลใกล้เคียงความเป็นจริงและถูกต้องมากขึ้น ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของผู้บริหารสูงขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในองค์กรภาครัฐ จากงานวิจัยในอดีตของ Yuen (2007) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารของหน่วยงานบริการสาธารณะที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ทำให้สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมการทำงานและช่วยสร้างแรงจูงใจและทัศนคติในการทำงานที่ดีจากการมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางผ่านการกำหนดเป้าหมายงบประมาณ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารที่ดีขึ้นสอดคล้องกับ Alam et al. (2006) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารในองค์กรพัฒนาเอกชน พบว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถแบ่งปันข้อมูลเพื่อใช้ในการมีส่วนร่วมการจัดทำงบประมาณที่เหมาะสมได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน



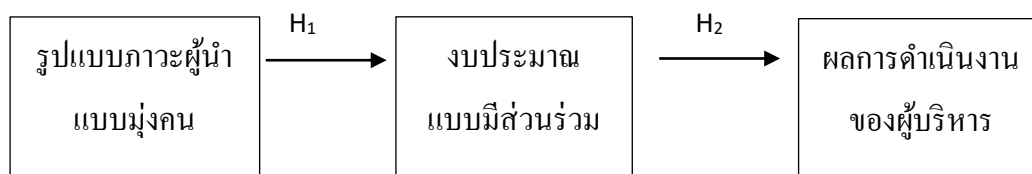
Shields and Young (1993) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจการผลิต พบว่าผู้บริหารระดับกลางมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูลงบประมาณและสามารถสื่อสารข้อมูลไปสู่ผู้บริหารระดับสูงได้ดีกว่า ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารเพิ่มขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้ความเข้าใจในงบประมาณมากกว่าจะมีข้อมูลการจัดสรรทรัพยากรที่ดีกว่า ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณได้ผลดีกว่าและผลการดำเนินงานของผู้บริหารก็ดีกว่าเช่นกัน

การทำงานของหน่วยงานองค์กรการประชาสัมพันธ์เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย โดยมีผู้จัดการสาขาที่จะต้องรับผิดชอบกับปัญหาในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ต้องมีการจัดทำงานงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานของสาขาที่ตนเองรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ตัวอย่างเช่น การจัดทำงานงบประมาณเพื่อขอวางแผนขยายเขตวางท่อระบบจัดจำหน่ายน้ำประปาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้น้ำให้ได้อย่างทั่วถึงและรองรับปริมาณความต้องการที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา รวมถึงการบำรุงรักษาระบบจัดจำหน่าย เพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่าง ๆ ทั้งโดยธรรมชาติและการทำงานของมนุษย์ ดังนั้น ผู้บริหารของสำนักงานสาขาการประชาสัมพันธ์จึงมีข้อมูลเชิงลึกของสาขาที่ตนเองรับผิดชอบมาสนับสนุนและแบ่งปันข้อมูลให้แก่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการประกอบการตัดสินใจร่วมกันเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณให้เกิดความเหมาะสมในการบริหารงานและส่งผลให้ผลการดำเนินงานผู้บริหารระดับกลางมีทรัพยากรที่เพียงพอในการดำเนินงานในสาขาและตัดสินใจในการทำงานตามแผนงบประมาณที่วางไว้ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางสูงขึ้นตามไปด้วย

จากการอภิปรายข้างต้น งบประมาณแบบมีส่วนร่วม โดยที่ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณมากยิ่งขึ้นจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น จึงสามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H<sub>2</sub>: งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

## 9. กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหารเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม และศึกษาความสัมพันธ์ของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางเพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

- 3.1 ระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร
- 3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย

##### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการสาขาการประปาส่วนภูมิภาคชั้น 1-2 และชั้นพิเศษ ภายใต้สังกัดการประปาส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 234 คน (รายงานประจำปี 2559 การประปาส่วนภูมิภาค ) ทั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด โดยใช้ฐานข้อมูลสำนักงานสาขาของการประปาส่วนภูมิภาค ทำการส่งโดยแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic questionnaire)

##### 3.1.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน
- 2) งบประมาณแบบมีส่วนร่วม

## ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

### 1) ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด โดยประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต ดังนี้

แบบสอบถามในการวัดรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Kyj and Parker (2008)

แบบสอบถามในการวัดการมีส่วนร่วมในงบประมาณ ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Milani (1975) ซึ่งต่อมาถูกนำมาใช้โดย Kren (1992); Shields and Young (1993); Winata and Mia (2005); Yuen (2007)

แบบสอบถามที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ประยุกต์มาจากการศึกษางานวิจัยในอดีตของ Mahoney et al. (1965) ซึ่งต่อมาถูกนำมาใช้โดย Kren (1992); Shields and Young (1993); Winata and Mia (2005); Mia (2006); Yuen (2007)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบไปด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในองค์กร และข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน การประปาส่วนภูมิภาค ได้แก่ จำนวนพนักงาน เขตพื้นที่ที่ตั้งกัก ประเภทของสำนักงาน

### 3.3 ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร

**3.3.1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน** ถูกวัดค่าโดยการวัดระดับของการมีส่วนร่วมของผู้นำ โดยใช้แบบสอบถาม โดยถามว่า ท่านมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร ใช้มาตราส่วนประเมินค่าของลิเคอร์ท (Likert) โดยที่ 1 = ต่ำกว่ามาก ถึง 7 = สูงกว่ามาก

1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นกันเองและสามารถเข้าถึงได้
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านอย่างไรให้เกียรติและเท่าเทียมกัน
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการ
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านอธิบายงานของท่าน

5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสั่งการโดยเปิดโอกาสให้ท่านเสนอความคิดเห็น

**3.3.2. งบประมาณแบบมีส่วนร่วม** ถูกวัดค่าโดยการวัดระดับของการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 7 ตัวเลือกของลิเคอร์ท (Likert) โดยที่ 1 = ต่ำกว่ามาก ถึง 7 = สูงกว่ามาก (Milani, 1975; Kren, 1992; Mia, 2006; Winata and Mia, 2005; Yuen, 2007; Shields and Young, 1993) โดยถามท่านว่า ในฐานะที่ท่านเป็นผู้จัดการสาขา ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด/จัดทำงบประมาณสำหรับสาขาของท่านมากน้อยเพียงใด ท่านมีความคิดเห็นในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

1. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวงเงินในทุกด้านของงบประมาณในระดับใด (งบประมาณรายรับรายจ่าย การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร)

2. การจัดทำงบประมาณจะไม่สิ้นสุดจนกว่าท่านจะเห็นชอบ

3. ความเห็นของท่านเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำงบประมาณสำหรับสาขาของท่าน

**3.3.3. ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร** ถูกวัดโดยการวัดความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานเฉลี่ยของผู้จัดการสาขาอื่น ๆ โดยให้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบของมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยที่ 1 = ต่ำกว่ามาก ถึง 7 = สูงกว่ามาก (Mahoney et al., 1965) ซึ่งประกอบไปด้วยผลการดำเนินงาน 9 ด้านของผู้บริหาร โดยถามท่านว่า ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของท่านเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานเฉลี่ยของผู้จัดการสำนักงานในองค์กรเดียวกัน ในหน้าที่งานดังต่อไปนี้

1. การวางแผน

2. การตรวจสอบ

3. การประสานงาน

4. การประเมินผล

5. การควบคุมงาน

6. การสรรหาบุคลากร

7. การเจรจาต่อรอง

8. การเป็นตัวแทนขององค์กร

9. ผลการดำเนินงานในภาพรวม

### 3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือที่นำมาใช้ในการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ศึกษางานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเป็นแนวทางการจัดทำแบบสอบถาม
2. ประยุกต์แบบสอบถามจากงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามกรอบแนวคิด
3. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูล
2. จัดส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลและหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบรับกลับมา
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### 3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

1. ร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Mean)
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 3.6.2 สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

การวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทดสอบการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (สมการที่ 1) และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (สมการที่ 2) โดยมีการกำหนดตัวแปรสามารถแสดงในรูปสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$X_2 = a + b_1 X_1 \quad \dots\dots\dots \text{สมการที่ 1}$$

$$X_3 = a + b_2 X_2 \quad \dots\dots\dots \text{สมการที่ 2}$$

$X_1$  แทน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

$X_2$  แทน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม

$Y$  แทน ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการสาขาของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 234 ชุด ได้รับการตอบกลับสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้จำนวน 157 ชุด คิดเป็นร้อยละ 67.09 ผู้ศึกษาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค
- 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 4.3 การทดสอบเครื่องมือ
- 4.4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง (1) ลักษณะของผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและ (2) งบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร
- 4.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ดังตารางที่ 4.1 และตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค ได้แก่ จำนวนรายได้ และจำนวนพนักงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (n = 157)	ร้อยละ (100)
<b>เพศ</b>		
- ชาย	128	81.5
- หญิง	29	18.5
<b>รวม</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
- 31 – 40 ปี	3	1.9
- 41 – 50 ปี	54	34.4
- 51 – 60 ปี	100	63.7
<b>รวม</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
- อนุปริญญา	5	3.2
- ปริญญาตรี	105	66.9
- ปริญญาโท	47	29.9
<b>รวม</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์ทำงานในองค์กร</b>		
- 11-20 ปี	14	8.9
- 21 – 30 ปี	120	76.4
- 31 – 40 ปี	23	14.6
<b>รวม</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง</b>		
- 1- 5 ปี	73	46.5
- 5 – 10 ปี	65	41.4
- 11 – 20 ปี	18	11.5
- 16 -20 ปี	1	0.6
<b>รวม</b>	<b>157</b>	<b>100</b>



จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 157 คน มีดังนี้  
เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 81.5  
และ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 18.5

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงระหว่างอายุ 51-60 ปี คิด  
เป็นร้อยละ 63.7 รองลงมามีช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.4 และช่วง 31-40 ปี มีจำนวนน้อย  
ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.9

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด  
คิดเป็นร้อยละ 66.9 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 29.9 และน้อยที่สุดระดับ  
อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 3.2

ประสบการณ์การทำงานในองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี  
ประสบการณ์การทำงานในองค์กรอยู่ในช่วง 21-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.4 รองลงมาอยู่  
ในช่วง 31-40 ปี และช่วง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.6 และ 8.9 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสาขา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม  
ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมาอยู่  
ในช่วง 5-10 ปี และช่วง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.4 และ 11.5 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยสุด คือ ช่วง  
16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.6

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน	จำนวน (n=157)	ร้อยละ (100)
ประเภทชั้นของสำนักงาน		
- ประปาชั้น 1-2	148	94.3
- ประปาชั้นพิเศษ	9	5.7
รวม	157	100
เขตพื้นที่ที่สังกัด		
- เขต 1	20	12.7
- เขต 2	24	15.3
- เขต 3	17	10.8
- เขต 4	17	10.8
- เขต 5	13	8.3
- เขต 6	14	8.9
- เขต 7	12	7.6
- เขต 8	14	8.9
- เขต 9	13	8.3
- เขต 10	13	8.3
รวม	157	100
จำนวนพนักงาน		
- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 คน	50	31.8
- 21 – 40 คน	79	50.3
- 41 – 60 คน	18	11.5
- 61- 80 คน	5	3.2
- 81 – 100 คน	4	2.5
- มากกว่า 100 คน	1	0.6
รวม	157	100

จากตาราง 4.2 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคที่ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้

ประเภทชั้นของสำนักงานการประปา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดการสาขาประเภทการประปาชั้น 1-2 มีจำนวน 148 สาขา คิดเป็นร้อยละ 94.3 และประเภทการประปาชั้นพิเศษจำนวน 9 สาขา คิดเป็นร้อยละ 5.7

เขตพื้นที่ที่สังกัดของสำนักงานการประปา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดการสาขาในเขตพื้นที่เขต 2 มีจำนวนมากที่สุดเป็น 24 สาขา คิดเป็นร้อยละ 15.3 รองลงมาคือ เขต 1 มีจำนวน 20 สาขา คิดเป็นร้อยละ 12.7 อันดับที่ 3 คือเขต 3 และเขต 4 มีจำนวนเท่ากันคือ 17 สาขา คิดเป็นร้อยละ 10.8 อันดับถัดมาคือ เขต 6 และเขต 8 มีจำนวนเท่ากันคือ 14 สาขา คิดเป็นร้อยละ 8.9 อันดับถัดมาเป็น เขต 5 เขต 9 และเขต 10 มีจำนวน 13 สาขา คิดเป็นร้อยละ 8.3 และเขตที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ เขต 7 มีจำนวน 12 สาขา คิดเป็นร้อยละ 7.6

จำนวนพนักงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคที่มีจำนวนพนักงาน 21-40 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมา มีจำนวนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 ลำดับที่สามมามีจำนวนพนักงาน 41-60 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 ลำดับที่ถัดมามีจำนวนพนักงาน 61-80 คน และ 81-100 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 และ 2.5 ตามลำดับ ส่วนที่มีจำนวนพนักงานน้อยสุดมีจำนวนมากกว่า 100 คน มีจำนวน 1 สาขา คิดเป็นร้อยละ 0.6

## 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ที่ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังตารางที่ 4.3 ตารางที่ 4.4 และตารางที่ 4.5

### 4.2.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (n = 157)

1.รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	ค่าเฉลี่ย (X)	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
1.1ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็น กันเองและสามารถเข้าถึงได้	4.83	1	7	1.514
1.2ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่าน อย่างไรให้เกียรติและเท่าเทียมกัน	4.90	1	7	1.501
1.3ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเอาใจใส่ ใจดูแลสวัสดิการ	4.64	1	7	1.503
1.4ผู้บังคับบัญชาของท่านอธิบายงานของ ท่าน	4.78	1	7	1.429
1.5ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสั่งการ โดยเปิดโอกาสให้ท่านเสนอความคิดเห็น	4.80	1	7	1.501
รวม	4.79	1	7	1.180

จากตารางที่ 4.3 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้จัดการสำนักงานการ  
ประปาส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ยรวม 4.79 (S.D. = 1.180) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านผู้บังคับ  
บัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านอย่างไรให้เกียรติและเท่าเทียมกันมีค่าเฉลี่ย 4.90 (S.D. = 1.051) อันดับ  
สอง คือ ด้านผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นกันเองและสามารถเข้าถึงได้ มีค่าเฉลี่ย 4.83  
(S.D. = 1.514) รองลงมา คือ ด้านผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสั่งการโดยเปิดโอกาสให้ท่านเสนอ  
ความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 4.80 (S.D. = 1.501) และด้านผู้บังคับบัญชาของท่านอธิบายงานของท่าน  
มีค่าเฉลี่ย 4.78 (S.D. = 1.429) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเอา  
ใจใส่ใจดูแลสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย 4.64 (S.D. = 1.503)

#### 4.2.2 งบประมาณแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (n = 157)

2.งบประมาณแบบมีส่วนร่วม	ค่าเฉลี่ย ( X )	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
2.1 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวงเงิน ในทุกด้านของงบประมาณในระดับใด (งบประมาณรายรับ รายจ่าย งบลงทุน งบทำการ)	4.35	1	7	1.675
2.2ท่าน ได้ให้ความเห็นขอต่อการ กำหนดงบประมาณในชั้นตอนสุดท้าย	4.07	1	7	1.633
2.3ความเห็นของท่านเป็นปัจจัยสำคัญ ในการจัดทำงบประมาณสำหรับสาขา ของท่าน	4.35	1	7	1.531
รวม	4.26	1	7	1.512

จากตารางที่ 4.4 สำหรับสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคมีระดับการใช้ งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเฉลี่ย 4.26 (S.D. = 1.512) ทั้งนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ด้าน คือ ด้าน การมีส่วนร่วมในการกำหนดวงเงินในทุกด้านของงบประมาณ (งบประมาณรายรับ รายจ่าย งบลงทุนงบทำการ) มีค่าเฉลี่ย 4.35 (S.D. =1.675) และด้านการให้ความของผู้จัดการสาขาที่เป็นปัจจัย สำคัญในการจัดทำงบประมาณสำหรับสาขา มีค่าเฉลี่ย 4.35 (S.D. =1.513) และด้านที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด คือ ด้านการให้ความเห็นขอต่อการกำหนดงบประมาณในชั้นตอนสุดท้าย มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 1.633)

### 4.2.3 ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (n = 157)

3.ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
	( X )	(Min.)	(Max.)	(S.D.)
3.1 ด้านการวางแผน	4.47	1	7	1.185
3.2 ด้านการตรวจสอบ	4.50	1	7	1.153
3.3 ด้านการประสานงาน	4.49	1	7	1.269
3.4 ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน	4.58	1	7	1.155
3.5 ด้านการควบคุมดูแลการทำงาน	4.64	1	7	1.144
3.6 ด้านการสรรหาบุคลากร	4.04	1	7	1.189
3.7 ด้านการเจรจาต่อรอง	4.34	1	7	1.222
3.8 ด้านการเป็นตัวแทนขององค์กร	4.51	1	7	1.158
3.9 ผลการดำเนินงานของท่านใน ภาพรวม	4.66	1	7	1.180
รวม	4.48	1	7	1.019

จากตารางที่ 4.5 สำหรับค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของผู้บริหารเท่ากับ 4.48 (S.D. = 1.019) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านผลการดำเนินงานของท่านในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.66 (S.D. =1.180) ลำดับที่สองคือ ด้านการควบคุมดูแลการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.64 (S.D. = 1.144) รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 4.58 (S.D. =1.155) ด้านการเป็นตัวแทนขององค์กร 4.51 (S.D. =1.158) ด้านการตรวจสอบ 4.50 (S.D. = 1.153) ด้านการประสานงาน 4.49 (S.D. =1.269) ด้านการวางแผน 4.47 (S.D. =1.185) ด้านการเจรจาต่อรอง 4.34 (S.D. =1.222) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 1.189)

ตารางที่ 4.6 แสดงการสรุปการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (n = 157)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (X)	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.7911	1	7	1.38829
งบประมาณแบบมีส่วนร่วม	4.2569	1	7	1.51247
ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	4.4699	1	7	1.03820

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ Pearson Correlation

ตัวแปร	ค่า Pearson Correlation		
รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (X <sub>1</sub> )	1		
งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (X <sub>2</sub> )	.407**	1	
ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร (Y)	.687**	.400**	1

\*\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 4.3 การทดสอบเครื่องมือ

#### 4.3.1 ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity)

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ประยุกต์มาจากแบบสอบถามจากงานวิจัยในอดีต และได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ท่าน เพื่อตรวจสอบข้อคำถามในแบบสอบถาม

#### 4.3.2 ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Reliability)

จากการตอบกลับของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 157 ชุด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient)

การวิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือตามค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของแบบสอบถามวิธีของครอนบาค (Cronbach'Alpha) ต้องมีค่ามากกว่า 0.60 จึงมีค่าความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จากการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามของตัวชี้วัดด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงานของผู้บริหาร พบว่ามีค่าความน่าเชื่อถือ 0.962, 0.930 และ 0.962 ตามลำดับ จึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ โดยแสดงผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpah-Coefficient) ของตัวชี้วัดด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

ความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	Inter-Item Correlation Matrix				
	1	2	3	4	5
Cronbach's Alpha = 0.962					
1.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นกันเอง และสามารถเข้าถึงได้	1				
2.ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านอย่างไรให้เกียรติและเท่าเทียมกัน	.811**	1			
3.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเอาใจใส่ใจดูแลสวัสดิการ	.799**	.868**	1		
4.ผู้บังคับบัญชาของท่านอธิบายงานของท่าน	.807**	.887**	.865**	1	
5.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสั่งการโดยเปิดโอกาสให้ท่านเสนอความคิดเห็น	.794**	.822**	.865**	.843**	1

\*\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpah-Coefficient) ของตัวชี้วัดด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนเท่ากับ 0.962 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpah-Coefficient) ของตัวชี้วัดด้านงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

งบประมาณแบบมีส่วนร่วม	Inter-Item Correlation Matrix		
	1	2	3
Cronbach's Alpha = 0.930			
1.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวงเงินในทุกด้านของงบประมาณในระดับใด (งบประมาณรายรับ รายจ่าย งบลงทุน งบทำการ)	1		
2.ท่านได้ให้ความเห็นชอบต่อการกำหนดงบประมาณในขั้นตอนสุดท้าย	.813**	1	
3.ความเห็นของท่านเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำงบประมาณสำหรับสาขาของท่าน	.822**	.821**	1

\*\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpah-Coefficient) ของตัวชี้วัดด้านการใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วม เท่ากับ 0.962 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ

**ตารางที่ 4.10** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( Alpha-Coefficient ) ของตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

ผลการดำเนินงานของ ผู้บริหาร	Inter-Item Correlation Matrix									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cronbach's Alpha = 0.962										
1.การวางแผน	1									
2.การตรวจสอบ	.865**	1								
3.การประสานงาน	.821**	.801**	1							
4.การประเมินผลการดำเนินงาน	.824**	.779**	.824**	1						
5.การควบคุมดูแลการทำงาน	.817**	.833**	.785**	.810**	1					
6.การสรรหาบุคลากร	.585**	.596**	.631**	.569**	.619**	1				
7.การเจรจาต่อรอง	.783**	.736**	.814**	.750**	.753**	.779**	1			
8.การเป็นตัวแทนขององค์กร	.739**	.674**	.710**	.736**	.711**	.640**	.765**	1		
9.ผลการดำเนินงานของท่านในภาพรวม	.788**	.723**	.732**	.826**	.763**	.536**	.760**	.751**	1	

\*\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เท่ากับ 0.962 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ

#### 4.4. การทดสอบความสัมพันธ์

การทดสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่าง (1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและ (2) งบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยใช้ Regression Analysis เพื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัยดังนี้

H<sub>1</sub> : รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่องบประมาณแบบมีส่วนร่วม

H<sub>2</sub> : งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

##### 4.4.1. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

ตัวแปรต้น	$\beta$	t	Sig.
รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (X <sub>1</sub> )	.407	5.546	.000
R <sup>2</sup> = .166	Adjusted R <sup>2</sup> = .160	F = 30.760	Sig. < 0.05

ตัวแปรตาม (Y) = งบประมาณแบบมีส่วนร่วม

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.05$  จึงยอมรับสมมติฐาน H<sub>1</sub>

##### 4.4.2. ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

ตัวแปรต้น	$\beta$	t	Sig.
งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (X <sub>2</sub> )	.400	5.430	.000
R <sup>2</sup> = .160	Adjusted R <sup>2</sup> = .154	F = 29.490	Sig. < 0.05

ตัวแปรตาม (Y) = ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและผลการดำเนินงานของผู้บริหาร พบว่า การใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.05$  จึงยอมรับสมมติฐาน H 2

#### 4.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร พบว่า ตามสมมติฐานที่ H<sub>1</sub> รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการมีส่วนร่วมในงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ผลการทดสอบพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสามารถเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้สมมติฐาน H<sub>2</sub> งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ผลการทดสอบพบว่า การใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารเพื่อช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของผู้บริหารให้สูงขึ้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้บริหาร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 234 แห่ง จากการส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ไปยังผู้จัดการสำนักงานการประปา จำนวน 234 ชุด ได้รับกลับมาและสามารถใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 157 ชุด คิดเป็นร้อยละ 67.09

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถามที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีตของ Kyj and Parker (2008) แบบสอบถามด้านงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่ถูกประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีตของ Milani (1975) ซึ่งถูกนำมาใช้โดย Kren (1992); Mia (2006); Shields and Young (1993); Winata and Mia (2005); Yuen (2007) และด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งประยุกต์มาจากการศึกษางานวิจัยในอดีตของ Mahoney et al. (1965) และถูกนำมาใช้โดย Kren (1992); Mia (2006); Shields and Young (1993); Winata and Mia (2005); Yuen (2007)

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติพรรณนา (Descriptive Analysis) ประกอบด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค ข้อมูลจากแบบสอบถามถูกเก็บรวบรวมโดยการบันทึกผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) และทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้บริหาร

## 5.1 สรุปและอภิปรายผล

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้บริหาร สามารถสรุปผลและอภิปรายผลของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

### ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในองค์กรรัฐวิสาหกิจ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสนับสนุน  $H_1$  นั่นคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในงบประมาณแบบมีส่วนร่วมขององค์กรมากขึ้น โดยผู้จัดการเขตในการประสานงานภูมิภาคที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนจะมีบุคลิกและพฤติกรรมที่ขอมเปิดโอกาสและรับฟังการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดการสาขา ถือเป็นการสร้างความสนิทสนม สร้างความไว้วางใจและความเป็นกันเองในการทำงาน ก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีของผู้จัดการสาขา (ผู้บริหารระดับกลาง) ที่อยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการร่วมตัดสินใจในการกำหนดงบประมาณขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลงานที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อหาข้อสรุปในกระบวนการจัดทำงบประมาณ เพื่อก่อให้เกิดงบประมาณในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด อีกทั้งสามารถนำงบประมาณมาใช้บริหารงานได้อย่างเหมาะสม

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Kyj and Parker (2008) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารระดับกลางอยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในงบประมาณมากขึ้น และเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลงบประมาณในงาน เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Covaleski et al. (2003) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีส่วนช่วยเพิ่มบทบาทของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเพิ่มมากขึ้นและส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นตามไปด้วย อีกทั้ง Abernethy et al. (2010) ยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงยังมีอิทธิพลต่อการควบคุมแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางภายในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงสามารถสื่อสารข้อมูลงานและสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้บริหารระดับกลางได้ดี ทำให้ผู้บริหารระดับกลางอยากมีส่วนร่วม

ในการกำหนดการวางแผนการจัดทำงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันและสามารถดำเนินแผนธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมายได้สำเร็จ

สามารถสรุปได้ว่า ผู้จัดการเขตของการประปาส่วนภูมิภาคมีคุณลักษณะที่เน้นการสร้างควมไว้ใจ และยอมรับฟังการแสดงความคิดเห็นของผู้จัดการสาขาอย่างมาก ย่อมส่งผลดีต่อการมีส่วนร่วมของผู้จัดการสาขาเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ผลการวิจัยในครั้งนี้ ยังสนับสนุนงานวิจัยในอดีต ซึ่งมีการศึกษาในต่างประเทศ เช่น Bouwens and Lent (2007); Brownell (1983); Chenhall (2003); Jansen (2011); Robert (2007); Yuen (2007) ที่มีผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูงมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเพิ่มมากขึ้น

### ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร พบว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งสนับสนุน H<sub>2</sub> การใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของผู้บริหารในด้านวางแผน การตรวจสอบ การเป็นตัวแทนขององค์กร การเจรจาต่อรอง การประสานงาน การประเมินผลการดำเนินงานและการควบคุมดูแลการทำงาน

ในบริบทของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่างบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร การมอบหมายงานจากผู้จัดการเขตไปยังผู้จัดการสาขาที่มีทักษะความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน เข้ามีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้จัดการสาขามีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดทำงบประมาณสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีช่วยเพิ่มความสามารถในการบริหารงานให้ผลการดำเนินงานของผู้จัดการสาขาในด้านต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้น เริ่มต้นด้วยด้านการประเมินผล ติดต่อประสานงานพร้อมทั้งการสรรหาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายงานด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณรายจ่าย งบลงทุน ในการขยายเขตก่อสร้างเส้นท่อให้บริการจำหน่ายน้ำประปาที่เพิ่มขึ้น โดยมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามผล และนำมาเสนอให้ผู้จัดการสาขานำข้อมูลการปฏิบัติงานจริงเพื่อนำไปเจรจาต่อรองและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงบประมาณแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้รับการขอจัดสรรงบประมาณในการลงทุนและ

ขยายเขตการให้บริการแก่ลูกค้าที่เพียงพอและใกล้เคียงความต้องการจริงมากที่สุด เพื่อให้ผลการดำเนินงานของผู้จัดการสาขาเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

การใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการบริหารงานในด้านการวางแผน การประสานงาน และการควบคุมดูแลการทำงาน (Milani,1975) โดยงบประมาณแบบมีส่วนร่วมได้ถูกจัดทำขึ้นจากการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมตัดสินใจในงบประมาณเพิ่มมากขึ้น จากความพึงพอใจและแรงจูงใจจากการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ช่วยให้เกิดความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของงบประมาณ (Shields and Shields, 1998) รวมถึงก่อให้เกิดแรงกระตุ้นและยอมรับผลจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Kren (1992) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Winnata and Mia (2005) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลงบประมาณสำหรับการตัดสินใจได้มากขึ้น จากความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในงบประมาณเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เพิ่มมากขึ้น

รวมถึงงานวิจัยของ Shields and Young (1993) ที่ศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีการแบ่งปันข้อมูลงานในการจัดทำงบประมาณไปยังผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น มีส่วนช่วยให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น สามารถจัดการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด นอกจากนี้งานวิจัยของ Parker and Kyj (2006) ยังพบว่า การแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้บริหารระดับกลางไปยังผู้บริหารระดับสูงมีส่วนช่วยให้แผนการจัดทำงบประมาณสามารถทำได้ผลใกล้เคียงความจริงและมีความถูกต้องมากขึ้น ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางสูงขึ้นตามไปด้วย

## 5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มีข้อจำกัดดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เก็บข้อมูลจากผู้จัดการสาขาของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเท่านั้น ผลลัพธ์ที่ได้จึงไม่ครอบคลุมถึงรัฐวิสาหกิจอื่นทั่วประเทศ
2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในบริบทองค์กรรัฐวิสาหกิจเท่านั้น ผลการวิจัยจึงไม่อาจสามารถประยุกต์ใช้ได้โดยตรงกับองค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐ

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

#### ด้านวิชาการ

1. ผลที่ได้จากการศึกษาความสัมพันธ์รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนและงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ขยายการศึกษางานวิจัยในอดีตที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารระดับสูง ช่วยให้การมีส่วนร่วมในงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางมีเพิ่มมากขึ้นในบริบทรัฐวิสาหกิจ เพราะ ความไว้วางใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

2. ผลที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้มีส่วนสนับสนุนทฤษฎีแรงจูงใจ เกี่ยวกับการใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมในองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยพบว่าการใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมช่วยให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารสูงขึ้น จากการจัดสรรงบประมาณที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และสามารถนำงบประมาณไปบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น

#### ด้านการบริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ

1. การบริหารบุคลากรภายในองค์กร โดยการนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมาเป็นแนวทางการบริหารงาน ส่งผลดีต่อการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารระดับกลางเกิดความไว้วางใจและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารระดับสูง ย่อมส่งผลให้ได้ผู้บริหารระดับสูงได้รับการแบ่งปันข้อมูลงานที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดทำงบประมาณเพิ่มมากขึ้นและทำให้เกิดการบริหารงานตามแผนงบประมาณที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารสูงขึ้นได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางได้ร่วมแบ่งปันข้อมูลงบประมาณเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจจัดทำงบประมาณ และได้แผนงบประมาณที่มีความเหมาะสมและใกล้เคียงกับความต้องการจริงมากที่สุด มีทรัพยากรใช้ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ทำให้ผลการบริหารงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและมีความมุ่งมั่นในการบริหารงานให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอีกด้วย



#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร : การศึกษาในการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งผู้ที่สนใจอาจทำการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในครั้งนี้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาคสาขาภายใต้สังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเท่านั้น ซึ่งผลที่ได้ อาจไม่ครอบคลุมถึงหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ทั่วประเทศ ดังนั้นการศึกษารั้งต่อไป อาจเก็บข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ด้วย

2. การศึกษารั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ จากการใช้แบบสอบถาม ดังนั้นการศึกษารั้งในอนาคต อาจศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ เป็นต้น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- การประปาส่วนภูมิภาค. (2560). “รายงานประจำปี 2559 การประปาส่วนภูมิภาค.”
- ขนิษฐา สุขสวัสดิ์ และศิริลักษณ์ บางโชคดี. (2560, 1 กรกฎาคม). *ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณแบบมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงานของผู้บริหาร: กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค*. (การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2560, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันทเพชร. 2548. *การตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน*. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
- จิตาวิทย์ ไตรสรณปัญญา. *การบัญชีเพื่อการจัดการ*. อุบลราชธานี : 2554.
- นงลักษณ์ ศิริภักดี. (2517). *การจัดทำและการควบคุมโดยงบประมาณของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค*. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต. แผนกวิชาบัญชี. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาลี คลีพันธ์. (2549). *ความคาดหวังของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค(สำนักงานใหญ่) ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- เมธากุล เกียรติกระจาย และศิลปพร ศรีจันทเพชร. *การบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2546.
- เสาวณี แสนทวีสุข. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม กับการความสำเร็จในองค์กรของธนาคารออมสิน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Adler, R. W., & Reid, J. (2008). The effects of leadership styles and budget participative on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3(1), 21-46.
- Agbejule, A., & Saarikoski, L. (2006). The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38(4), 427-440.

- Alam, B., Mia, L., & Gnepa, T. J. (2006). Need for achievement, style of budgeting and managerial performance in a non-government organization (NGO): evidence from an oriental culture. *International Journal of Business Research*, 6(3), 35-43.
- Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. *Cambridge, Massachusetts: Harvard University*.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bouwens, J., & Van Lent, L. (2007). Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting research*, 45(4), 667-697.
- Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of accounting research*, 20(1), 12-27.
- Brownell, P. (1982b), "A field study examination of budgetary participation and locus of control", *The Accounting Review*, October, 766-77.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321.
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting review*, 61(4), 587-600.
- Brownell, P., and M. Hirst. (1986). "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three-Way Interaction," *Journal of Accounting Research*, 24(2), 241-249.
- Chenhall, R.H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, 28(2/3), 127-168.
- Covaleski, M.A., Evans, J.H. III, Luft, J.L. and Shields, M.D. (2003), "Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration", *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.

- Demski, J. S., & Feltham, G. A. (1978). Economic incentives in budgetary control systems. *The Accounting Review*, 53(2), 336-359.
- Derfuss, K. (2015). Relating Context Variables to Participative Budgeting and Evaluative Use of Performance Measures: A Meta-analysis. *Abacus*, 51(2), 238-278.
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37.
- Elumti, Dean, Minnis, William, Abebe, and Michael. (2005). “Conceptual have a role in developing leadership skills.” *Management Decision* 43, (7/8), 1018- 1031.
- Fleishman, E. A., & Peters, D. R. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial “success”. *Personnel Psychology*, 15(2), 127-143.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1994). *Organizarions*. Boston: Irwin.
- Hanson, E. I. (1966), “The budgetary control function”, *The Accounting Review*, 41(2), 239-43.
- Hopwood, A. G. (1974). Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. *The Accounting Review*, 49(3), 485-495.
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers’ reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22(2), 105-124.
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 707-721.
- Kim, D. C. (1992). Risk preferences in participative budgeting. *The Accounting Review*, 67(2), 303-318.
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *The Accounting Review*, 67(3),511-526.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.

- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job (s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5), 467-483.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public administration review*, 36(2), 233-244.
- Ralph, W., & Jonathan, R. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3(1), 21-46.
- Roberts, J. (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford university press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sashkin, M. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and method. *Academy of Management Review*, 1(3), 75-86.
- Shields, J. and Shields, M. (1998), "Antecedents of participative budgeting", *Accounting, Organizations and Society*, 13, 49-76.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265.

- Winata, L., & Mia, L. (2005). Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 21-39.
- Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548.

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**



แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงานของผู้บริหาร : การศึกษาในการประปาส่วนภูมิภาค

- คำชี้แจง 1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นการศึกษาการใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งหมายถึง กระบวนการในการจัดทำงบประมาณโดยผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการเขต) เปิดโอกาสให้ผู้จัดการสาขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกำหนดนโยบายและเป้าหมายของงบประมาณของสาขาเพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของสาขานั้น ๆ
2. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้ จะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีการใช้ข้อมูลใด ๆ ที่เปิดเผยเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านในหน่วยงาน การนำเสนอผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวมเท่านั้น
3. หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อ นางสาวตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล หมายเลขโทรศัพท์ 094-6975846

E-mail: Threetip45@gmail.com

ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี อาจารย์ที่ปรึกษา

E-mail: Sirilakb@psu.ac.th

ขอขอบคุณที่ท่านกรุณาให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

(นางสาว ตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล)

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ส่วนของข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคและผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (/) ในช่องที่เหมาะสม

1. เพศ  เพศชาย  เพศหญิง
2. อายุของท่าน
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี
<input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี
3. ระดับการศึกษาของท่าน
 

<input type="checkbox"/> อนุปริญญา หรือ ปวส.	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ.....
4. ประสบการณ์ในการทำงานของท่านในองค์กรนี้.....ปี
5. ประสบการณ์ในการทำงานของท่านในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี
6. ประเภทสำนักงานของท่าน
 

<input type="checkbox"/> สำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคชั้น 1-2	<input type="checkbox"/> สำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคชั้นพิเศษ
--	---
7. เขตพื้นที่ที่ท่านสังกัด
 

<input type="checkbox"/> เขต 1	<input type="checkbox"/> เขต 2	<input type="checkbox"/> เขต 3	<input type="checkbox"/> เขต 4	<input type="checkbox"/> เขต 5
<input type="checkbox"/> เขต 6	<input type="checkbox"/> เขต 7	<input type="checkbox"/> เขต 8	<input type="checkbox"/> เขต 9	<input type="checkbox"/> เขต 10
8. รายได้โดยประมาณต่อปีของสำนักงานของท่าน
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 500 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 501 – 1,000 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> 1,001 – 1,500 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 1,501 – 2,000 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> 2,001 – 2,500 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 2,500 ล้านบาท
9. จำนวนพนักงานทั้งหมดในสำนักงานของท่าน.....คน

### ส่วนที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในที่นี้ หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในประเด็นดังต่อไปนี้อย่างไร

ความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	ไม่เห็น ด้วย มาก ที่สุด	ไม่ เห็น ด้วย มาก	ไม่ เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นกันเองและสามารถเข้าถึงได้							
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติและเท่าเทียมกัน							
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการ							
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านอธิบายงานของท่าน							
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสั่งการโดยเปิดโอกาสให้ท่านเสนอความคิดเห็น							

## ส่วนที่ 2 งบประมาณแบบมีส่วนร่วม

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้จัดการสาขา ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด/จัดทำงบประมาณสำหรับสาขาของท่านมากน้อยเพียงใด ท่านมีความคิดเห็นในประเด็นดังต่อไปนี้อย่างไร

ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ	(1) ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	(2) ไม่เห็นด้วยมาก	(3) ไม่เห็นด้วย	(4) เฉยๆ	(5) เห็นด้วย	(6) เห็นด้วยมาก	(7) เห็นด้วยมากที่สุด
1.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวงเงินในทุกด้านของงบประมาณในระดับใด (งบประมาณรายรับ รายจ่าย งบลงทุนงบทำการ)							
2.ท่านได้ให้ความเห็นชอบต่อการกำหนดงบประมาณในขั้นตอนสุดท้าย							
3.ความเห็นของท่านเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำงบประมาณสำหรับสาขาของท่าน							

### ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของท่านเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานเฉลี่ยของ  
ผู้จัดการสำนักงานในองค์กรเดียวกัน ในหน้าที่งานดังต่อไปนี้

ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	(1) ต่ำ มาก	(2) ต่ำ	(3) ค่อนข้าง ต่ำ	(4) ปาน กลาง	(5) ค่อนข้าง สูง	(6) สูง	(7) สูง มาก
1.ด้านการวางแผน							
2.ด้านการตรวจสอบ							
3.ด้านการประสานงาน							
4.ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน							
5.ด้านการควบคุมดูแลการทำงาน							
6.ด้านการสรรหาบุคลากร							
7.ด้านการเจรจาต่อรอง							
8.ด้านการเป็นตัวแทนขององค์กร							
9.ผลการดำเนินงานของท่านใน ภาพรวม							

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นางสาวตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5910521713	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บัญชีบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2557

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

พนักงานบัญชีระดับ 5 แผนกงานจัดเก็บรายได้ 1 การประปาส่วนภูมิภาคสาขาหาดใหญ่(ชั้นพิเศษ)  
 การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 จังหวัดสงขลา  
 243 ถนน พลพิชัย ตำบล หาดใหญ่ อำเภอ หาดใหญ่ จังหวัด สงขลา 90110

## การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล. (2561, 30 มิถุนายน).ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ กับประมาณแบบมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงานของผู้บริหาร : การศึกษาในการประปาส่วนภูมิภาค. (การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 10 ประจำปี 2561, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).